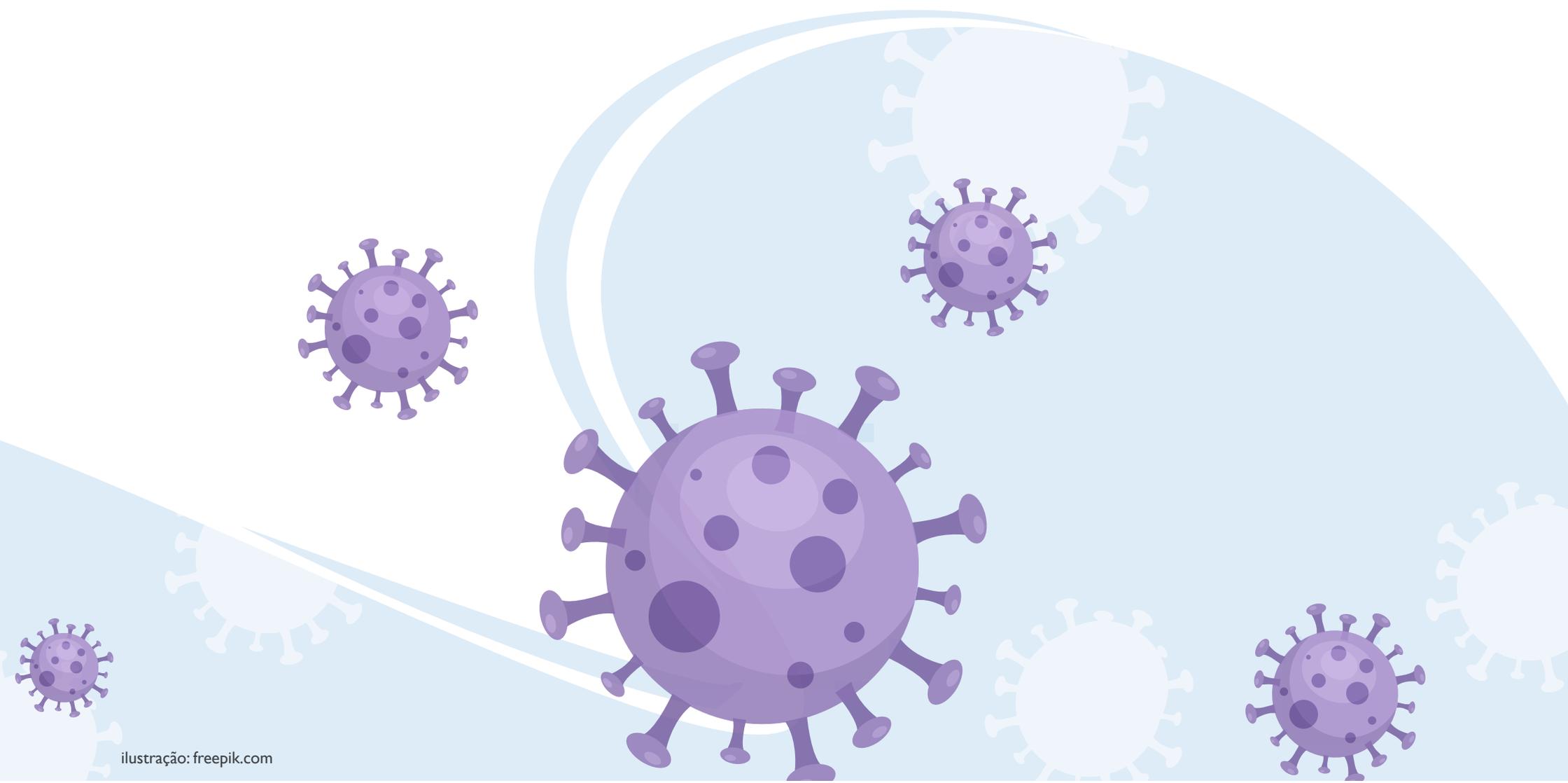


# COVID e mudanças nas organizações



# COVID e mudanças nas organizações

## Introdução



“Quando sairmos dessa pandemia, não poderemos continuar fazendo o que temos feito e como estávamos fazendo”. Não, tudo será diferente após a pandemia do novo coronavírus, da qual a humanidade emergirá ‘melhor ou pior’.”

- Papa Francisco, 2020

Diante deste novo cenário, algumas ONGs da Companhia das Obras decidiram ajudar-se a antecipá-la, listando **perguntas que um diretor de uma organização social deveria fazer para preparar-se.**

Considerando o impacto da pandemia sobre a economia e os cofres públicos, precisamos encarar com criatividade os próximos eventos e não sofrer-los passivamente.

O alcance dessas mudanças pode ser muito amplo. A existência de uma vacina eficaz, testada, produzida em bilhões de unidades e distribuída à população, leva um tempo. Por isso vamos conviver com o vírus, e as nossas organizações devem se adaptar.

Esperamos que essas colocações possam ser úteis, porque para nós já foi.

Queremos ouvir de você também: envie seus comentários, notas, correções para [og@cdo.org.br](mailto:og@cdo.org.br)

## 03 possíveis cenários

O vírus é ...

**Recorrente:**

Surtos elevados → fechamento drástico → reabertura.

**Contido:**

“Curva achatada” e fechamento parcial.

**Difuso:**

Elevado número de infectados e óbitos, fechamento total.

03  
modalidade  
de operação



**Tradicional**

**Online**

**Distanciado**



Se for . . .  
...devemos



**Recorrente:**

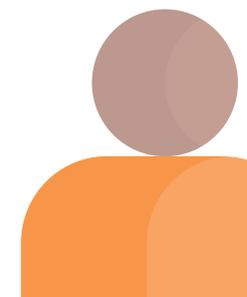
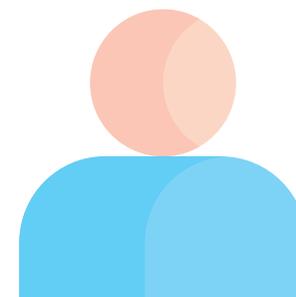
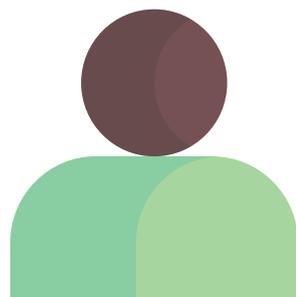
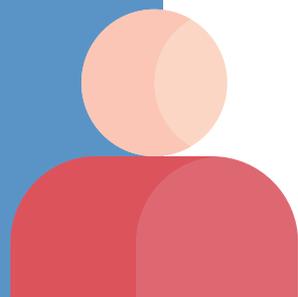
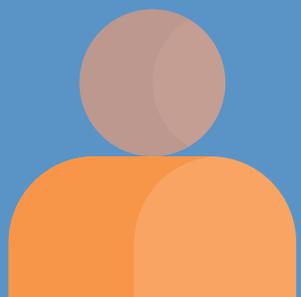
Precisa virar rapidamente da “Tradicional” a “Online”

**Contido:**

Atividade “Distanciada”

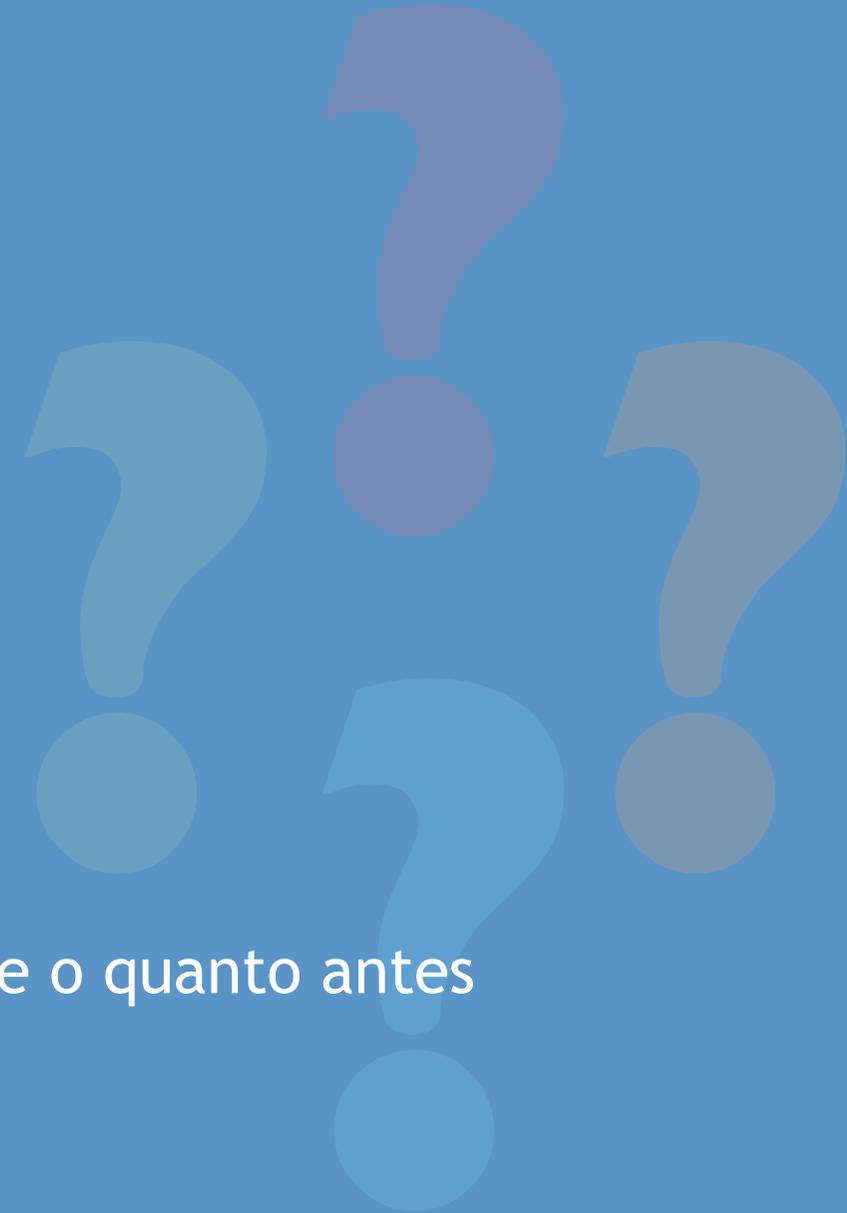
**Difuso:**

Atividade “Online”



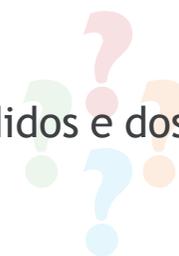
# Como preparar-se?

Uma lista de perguntas que é melhor fazer-se o quanto antes



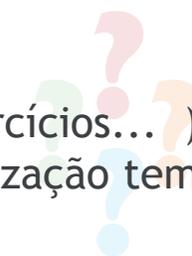
# Prestação serviços

- Mudaram as necessidades dos atendidos? E dos beneficiários indiretos? E das comunidades onde estão presentes?
- A organização pode responder a algumas dessas necessidades? Como: autonomamente, com mais voluntários, com novos financiadores, com novos parceiros para atuar juntos...?
- Como a organização identifica e acompanha com sistematicidade as mudanças dos atendidos?
- Qual impacto essas mudanças podem ter na organização?
- Como fornecer o serviço na modalidade "com distanciamento"?
- É possível continuar a prestar atendimento para todos? Se não, com quais critérios escolher os atendidos? O que fazer com os excluídos?
- É possível criar turnos para o uso dos ambientes?
- Precisa redefinir o fluxo das pessoas nos ambientes?
- Quais cuidados deverão ser tomados para a proteção dos atendidos e dos funcionários? Quais e quantos equipamentos de proteção?



## Prestação serviços

- O que acontece se um beneficiado ficar doente nos ambientes da organização? Na sua casa?
- Como preparar os funcionários para as novas modalidades? E os voluntários? E os atendidos?
- O que se perde nessa modalidade (por exemplo afetividade com as crianças)? Como substituí-lo?
- Será possível realizar eventos de aglomeração físicos tipo festas, torneios, procissão da Folia de Reis? Se nesses eventos se arrecadava fundos, como substituir essa receita?
- Como fornecer o serviço online?
- Vendo as necessidades dos atendidos (diretos e indiretos, como as famílias), o que falta nessa modalidade?
- Como substituir o que se pode fazer só presencialmente?
- Qual material de formação (palestras, informações, exercícios...?) precisa ser desenvolvido? Quanto esforço vai precisar? A organização tem todas as competências necessárias?



# Prestação serviços

- Quais são os recursos digitais dos atendidos (hardware, software e formação)? São adequados para colaborar a distância?
- Existem empresas, instituições públicas, fundações, privados que podem ajudar a obter esses recursos?
- Precisa de ferramentas software específicos a ser desenvolvidas?
- Tem iniciativas a serem realizadas envolvendo os beneficiários diretos e indiretos e as comunidades?
- Tem necessidades que podem ser atendidas por ações comuns com outras organizações (por ex. conscientização, comunicação...)?



# Recursos Humanos

- Se identificou que as condições de trabalho "home office" respondam às necessidades do trabalhador e da instituição? Como adequar se for necessário?
- Quais as vantagens e desvantagens de trabalho em home office? Alguns dos funcionários podem trabalhar em "home office" sistematicamente?
- Quais seriam as vantagens e os problemas?
- Os funcionários tem uma formação informática adequada as novas modalidades?
- Como mudam os benefícios (vale transporte, vale refeições...) em home office?
- Como controlar o trabalho e o banco de horas dos colaboradores em "home office"?
- Quais funcionários estão em perfis de risco? Com a flexibilização do isolamento, como fica o retorno da equipe classificada como grupo de risco?
- Como manter o relacionamento com os funcionários em home office? dificuldades?



# Recursos Humanos

- Como manter toda a equipe “motivada”? E como lidar com eventuais dificuldades?
- São informadas as novas necessidades para os voluntários e parceiros?
- Precisa alterar as condições de trabalho (suspensão, redução de carga horária, etc)?
- Quais causas trabalhistas podem surgir? E como resolvê-las?
- É necessário pensar em flexibilização dos contratos (CNPJ vs CLT)?
- A organização precisa de novas competências e figuras profissionais?



# Planejamento estratégico

- A missão da organização continua relevante?
  - Os serviços prestados para alcançar a missão continuam relevantes?
  - A organização pode oferecer valor para outros públicos?
  - Conversou com os fundadores a respeito?
  - Envolvermos os stakeholders mais atentos para entender as mudanças mais importantes no cenário geral?
  - Envolvermos os stakeholders mais atentos para entender quais novos financiadores, parceiros (e relacionamentos em geral) podem ser mais úteis?
  - Envolvermos os stakeholders mais atentos para entender quais novos serviços deveriam ser desenvolvidos e ofertados?
  - Os órgãos sociais (assembleia dos sócios, conselhos consultivo e fiscais) foram envolvidos na análise dos novos cenários e das decisões a serem tomadas?
  - Quais mudanças se preveem nas instituições vitais para a organização (p.ex. as secretarias conveniadas)?
- 

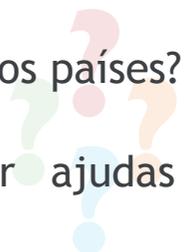
# Planejamento estratégico

- Quais setores econômicos e empresas podem ganhar nesta situação?
- Como conseguiríamos entrar em contato com eles?
- Quais percepções você tem de mudanças sobre o terceiro setor? Tem redes onde vale a pena entrar e parceiros com os quais se aliar? E tem instituições (quais são) capacitadas para responder as novas necessidades?
- Tem novas organizações (ONGs, empresas, fundações, centros culturais, ...) que podem ser úteis para responder as novas necessidades?



# Captação de recursos

- Qual será a necessidade financeira da organização na nova situação?
- A organização precisa captar novos projetos para enfrentar a nova situação?
- A arrecadação de fundos é planejada anualmente?
- Como mudou a situação dos parceiros e financiadores atuais? Quais são as consequências no futuro?
- Os financiadores atuais vão focar mais na área da saúde? Podem-se reduzir os recursos para a missão da organização?
- Como a organização se dá conta sistematicamente dessas mudanças?
- Qual impacto essas mudanças podem ter na organização?
- Apareceram novos editais para projetos no novo escopo de atividade da organização?
- Fundações internacionais vão direcionar os recursos nos próprios países?
- A situação política brasileira pode incentivar/desmotivar ajudas nacionais e internacionais?



## Captação de recursos

- Qual será a necessidade financeira da organização na nova situação?
- O que temos que colocar mais em evidência em nossas propostas/pedidos?
- Tem espaços para novas iniciativas com empresas parceiras, como campanhas de doações entre os funcionários da empresa?
- Como intensificar o relacionamento com os doadores (pessoas físicas) fixos ou esporádicos?
- Ações extraordinárias de arrecadação atraíram ou podem atrair novos doadores (pessoas físicas, voluntários, fornecedores, outras empresas, ...) que podem ajudar no futuro também?
- A frequência das campanhas de arrecadação deve mudar (ser mais frequente)?
- Existem apoiadores potenciais na própria comunidade ou cidade que possam colaborar (ex: confecção/doação de máscaras, mercados/fornecedores...)?
- Quais novas formas de mobilização de recursos on-line podem ser usadas (crowdfunding, matchfunding, vaquinhas...)?



## Comunicação

- Como é possível manter a proximidade e interagir com os atendidos?
- A comunicação é suficientemente rápida para as necessidades atuais?
- Como a organização está em contato com os seus financiadores e parceiros, atualizando-os sobre a situação e as necessidades?
- Tem alinhamento de todos os meios de comunicação a disposição para não passar mensagens contraditórias?
- Precisa rever o plano de comunicação e o plano editorial?
- Temos um mapa atualizado dos nossos stakeholders?
- Foi identificado o papel de qualquer um deles na comunicação da organização?
- Tem a oportunidade de colaborar em campanhas com outras organizações?
- A organização tem as competências necessárias para comunicar-se alcançando os seus objetivos?



## Comunicação

- A presença da organização nas redes sociais é adequada?
- As métricas de acompanhamento da comunicação online são válidas?
- Elas sinalizam o alcance dos objetivos do material divulgado?
- Como está mudando o engajamento dos seguidores?
- Qual é o perfil das novas pessoas que entram em contato através dos canais digitais?
- Funcionários e voluntários (atuais e ex) são envolvidos na presença da organização nas redes sociais? Foram convidados? Sabem como (por ex. tem hashtags específicos)?
- A organização tem linhas de conduta a respeito da presença social sobre assuntos potencialmente polêmicos?
- Pode-se pensar em formas mais afetivas de se relacionar e com maior impacto?
- A comunicação institucional é atualizada?



## Administração

- Será preciso implantar novas rotinas de limpeza na estrutura?
- Os ambientes de trabalho são adequados? Insuficientes? Excessivos? Precisarão de reformas?
- Tem alternativas mais econômicas aos espaços utilizados atualmente?
- O acesso Internet da organização e dos funcionários em home office é adequada?
- Precisa adquirir novos equipamentos de informática? Computadores, câmeras, microfones, telas...?
- Possui lista de ferramentas/serviços online selecionados para permitir o trabalho home office?
- Um funcionário que sai da organização pode continuar acessar as contas das ferramentas online?
- É possível trabalhar com correios, cartórios, bancos e contabilidade de forma completamente digital?
- Tem uma versão digital de todos os documentos necessários?
- A organização consegue parar e recomeçar rapidamente se precisar?



## Administração

- Será preciso alterar funções na organização/a organização mesma (divisão do trabalho, responsabilidades)?
- De quais recursos preciso a mais? De quais a menos? E de quanto?
- A organização está pronta para o maior nível de transparência que vai ser exigida?
- A previsão de caixa é atualizada com frequência adequada?
- Precisa alterar a frequência/quantidade de aquisição/compra dos materiais de consumo (alimentos/material didático-pedagógico...), criando um planejamento para período mais curtos?
- Precisa reavaliar as contas de aplicação em termos de rendimento e/ou de liquidez?
- O escopo dos projetos em andamento foi alterado? Quais os impactos sobre a prestação de contas?
- O que acontece se um funcionário ficar doente? O que acontece se o diretor ficar doente?
- Os órgãos sociais podem funcionar com participação online?



## Compras

- Quantos e quais equipamentos de proteção individual devem ser comprados? Como distribuí-los, como controlar o uso dos mesmos?
- Houve tentativa de envolver os fornecedores (velhos e novos) com o escopo da obra e assim vir a encontrar formas de colaborar e se tornar parceiro?
- Para os novos bens necessitados, se usa como critério para a escolha dos fornecedores a disponibilidade que eles virem parceiros e ajudem?
- É possível fazer compras completamente on-line?
- Os fornecedores pro-bono estão em condições de continuar as ajudas? De aumentá-las? Diminuí-las?
- Sabe-se como valorizar a imagem e as oportunidades de negócio para os fornecedores pro-bono?
- Bancos de alimentos podem apoiar distribuição de alimentos ou outras atividades da obra?



# As obras envolvidas



# O que é a Companhia das Obras?



A CdO é uma associação com o objetivo de ajudar empresários, organizações sem fins lucrativos, gestores e profissionais a desenvolver empresas e atividades profissionais para o bem de todos.

Aqueles que participam são movidos por um desejo de enfrentar os desafios culturais e o negócio atual, profissional, socioeconômico numa perspectiva completamente humana e com ferramentas inovadoras. Para este efeito, a CdO promove relações, reuniões e ferramentas que visam a promover a abertura de espírito, a consciência e o acompanhamento em escolhas e decisões conscientes.

Do estatuto: "A associação, que se origina e mantém sua referência ideal nos ensinamentos da doutrina social da Igreja, tem como objetivo apoiar a responsabilidade e a liberdade das pessoas envolvidas no mundo do trabalho, em empresas e instituições, com ou sem fins lucrativos; favorecer o desenvolvimento de empresas, obras sociais, atividades profissionais e associativas e de qualquer outra iniciativa empreendida por seus membros"

[www.cdo.org.br](http://www.cdo.org.br)

# O que é a Companhia das Obras?



[www.cdo.org.br](http://www.cdo.org.br)

**“Você precisa estar disponível para o que existe, de modo que ele pode ser ajudado a existir”**

Esta declaração de Dom Luigi Giussani dirigida a um grupo de jovens foi o início da Companhia das Obras. Ela contém o significado fundamental de todas as iniciativas que viriam a se desenvolver a partir de 1986.

**Estas são histórias sobre...**

- Amizade e negócios: em que muitos homens e mulheres têm compartilhado livremente os principais desafios e passos que tornaram possível o crescimento das suas empresas.
- Solidariedade e caridade, em que o foco nas necessidades reais dos seres humanos se torna uma paixão pelo humano, tornando-se tentativas de algo completamente novo e livre, para dar resposta a uma emergência social concreta.
- Uma presença local que ao longo dos anos envolveu mais de 40 mil organizações com e sem fins lucrativos, na Itália e em várias partes do mundo.
- Profissionais atentos à importância de uma troca aberta e sincera de ideias, levando a uma maior consciência das suas capacidades, responsabilidades e deveres.
- Uma contribuição cultural decisiva para o país, capaz de descobrir os limites do governo sem se tornar individualista.

# Contatos

CdO Obras Gêmeas  
og@cdo.org.br

Adriano Gaved - maisQI  
agaved@maisqi.com.br

Ana Cláudia do Nascimento Ferreira - CREN  
diretoria\_adm@cren.org.br

Celso Oliveira - Escola Agrícola  
contato@escolaagricolamanaus.org.br

Elenice de Oliveira Matos - CEDUC  
elenice.matos@cvr.org.br

Magali Bonfim - Creche João Paulo II  
magalibonfim@yahoo.com.br

Mateus Maciel - Obras Educativas Padre Giussani  
comunicacao@obraseducativas.org.br

Paola Cigarini - Associação Humano Progresso Brasil  
paola.cigarini@humanoprogresso.org.br

Patrícia Almeida dos Santos - Mãe dos Homens  
diretoria.maedoshomens@gmail.com

Silvia Caironi - Aventura de Construir  
silvia.caironi@aventuradeconstruir.org.br